

藤岡市水道事業

経営戦略

(案)

平成31年1月策定
令和 年 月改定
藤岡市上下水道部

第1章 策定の背景

1-1	経営戦略策定の趣旨	1
	(1) 策定の経緯	
	(2) 改定について	
1-2	経営戦略の位置付け	2
1-3	計画期間	2

第2章 水道事業の概要

2-1	事業の沿革	3
2-2	事業の現況	4
	(1) 給水人口と有収水量の現況	
	(2) 水道施設の概要	
	(3) 現有資産の状況	
2-3	水道料金体系	7
2-4	組織体制	8
2-5	これまでの主な経営健全化の取組み	8
2-6	経営状況の分析	9
	(1) 料金収入・料金回収率の推移	
	(2) 企業債残高の推移	
	(3) その他の経営指標	

第3章 将来の事業環境

3-1	給水人口の予測	15
3-2	水需要の予測	16
3-3	料金収入の見通し	16
3-4	施設の見通し	17
	(1) 老朽化の見通し	
	(2) 施設更新の見通し	
3-5	組織の見通し	19

第4章 経営の基本方針

4-1	経営の基本方針	20
-----	---------	----

第5章 投資・財政計画

5-1	投資・財政計画（収支計画）	21
	（1）収益的収支	
	（2）資本的収支	
5-2	投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	26
	（1）収支計画のうち投資についての説明	
	（2）収支計画のうち財源についての説明	
	（3）投資・財政計画のうち投資以外の経費	
	（4）投資・財政計画のうち未反映の取組み	

第6章 経営戦略の事後検証・更新等に関する事項

6-1	経営戦略のモニタリングとローリング	28
-----	-------------------	----

第1章 策定の背景

1-1 経営戦略策定の趣旨

(1) 策定の経緯

本市の水道事業は1959（昭和34）年に給水を開始して以来、人口の増加や給水区域の拡張へ対応するため浄水場や管路など水道施設の整備拡張を3次にわたり進めてきました。

しかし、人口減少とともに市民の節水意識の向上や節水型社会への移行などにより事業収益は2007（平成19）年度をピークに減少傾向にある一方で、老朽化した水道施設の更新に加え、東日本大震災や熊本大地震を契機とした災害に強いライフラインの構築などが課題となっています。

水道事業は市民の日常生活と企業の事業活動に欠かすことのできない重要なサービスを提供する役割を担っており、将来にわたり安全で良質な水を安定的に供給し、快適で豊かな市民生活と事業活動の発展を支えていくためには、健全な経営のもとで事業を運営していかななくてはなりません。

本経営戦略は、本市の水道事業の経営状況を把握・分析したうえで、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むことにより、藤岡市新水道ビジョンの将来像として掲げる「市民の安心と安全を未来につなげる水道」を実現するための経営の基本計画として策定するものです。

(2) 改定について

2019（令和元）年度から2028（令和10）年度までの計画期間のうち、2024（令和6）年度までの実施状況を踏まえ、今回の改定を行うものです。

1-2 経営戦略の位置付け

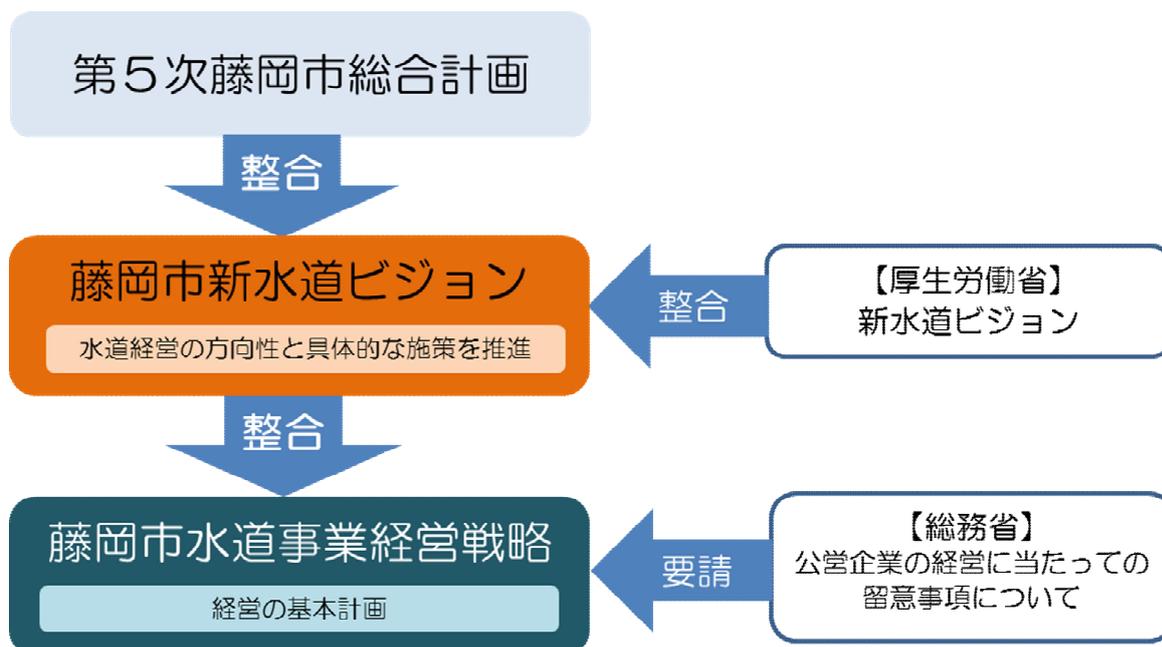


図1-1 経営戦略の位置付け

1-3 計画期間

本経営戦略の計画期間は2028年度までの10年間とします。

ただし、水需要の将来予測や投資計画の変更など、計画値と大きな乖離が生じた場合には、必要に応じて見直すこととします。



図1-2 計画期間

第2章 水道事業の概要

2-1 事業の沿革

藤岡市は群馬県の南西部に位置し、東は埼玉県上里町・神川町、西は甘楽町・下仁田町、南は神流町・埼玉県秩父市、北は高崎市・玉村町と境界を接しています。

旧鬼石町との合併を経て、市域は南西に主要山岳があり標高が高く、北東に行くにしたがい平野部が広がる地勢となり、面積 180.29km² で群馬県の約 2.8%を占めています。

藤岡市水道事業は、1957（昭和 32）年 2 月 26 日に計画給水人口 14,000 人、1 日最大給水量 2,800m³、1 人 1 日最大給水量 200ℓ の事業規模で創設事業認可を受け、1959（昭和 34）年 11 月に給水を開始しました。

その後、簡易水道事業の統合や 3 次にわたる拡張事業、鬼石町との合併を経て、現在は計画給水人口 61,547 人、1 日最大給水量 30,975m³、1 人 1 日最大給水量 519ℓ、計画給水区域面積 84.0km² の事業規模で水道事業を運営しています。

表 2 - 1 認可の概要

項目	計画	摘要
計画給水人口（人）	61,547	水源の追加（軽微な変更） 令和 4 年 12 月 15 日届出 令和 5 年 3 月 31 日認可
1人1日最大給水量（ℓ）	519	
1日最大給水量（m ³ ）	30,975	

2-2 事業の現況

(1) 給水人口と有収水量の現況

給水人口は年々減少を続けており、併せて節水型機器の普及、節水意識の高まりなどの影響により水需要も減少傾向にあります。

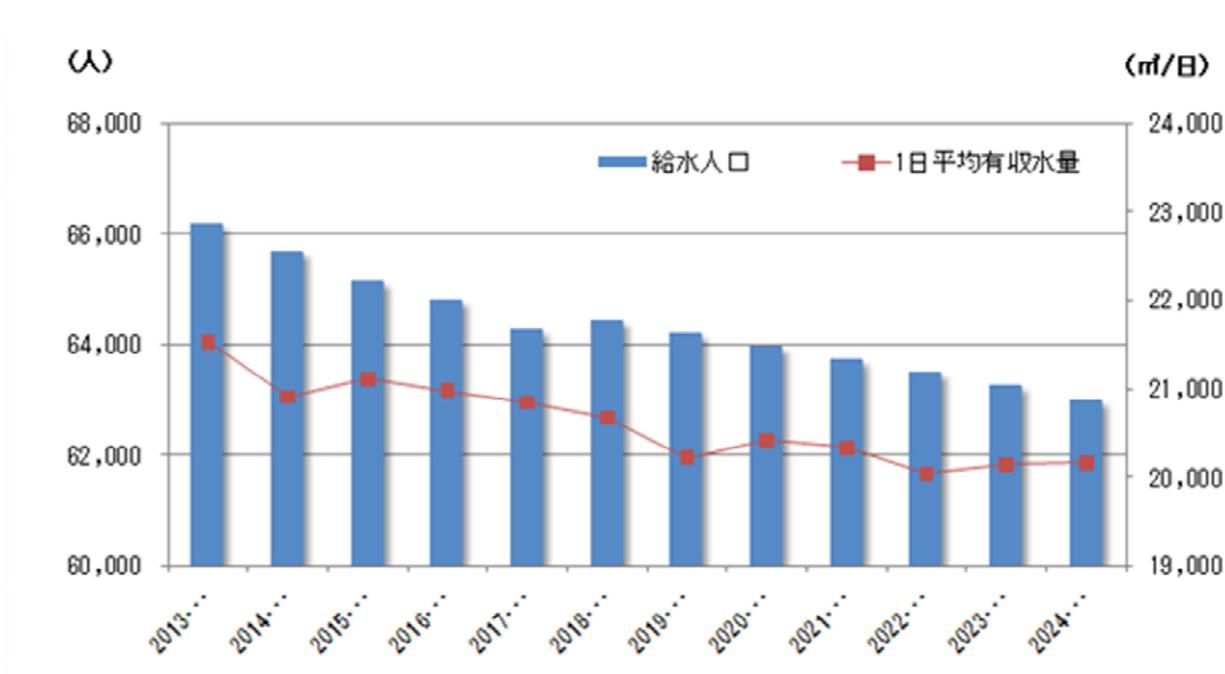


図2-1 給水人口と水需要の推移

(2) 水道施設の概要

本市の水道事業の給水区域は、中央浄水場系（藤岡・平井・美土里・美九里）、北部浄水場系（藤岡・小野）、東部浄水場系（小野・神流）、上の山浄水場系（鬼石）、譲原浄水場系（鬼石）の5つの区域により構成されております。

各浄水場ではそれぞれに水源を持っており、浄水された水は管路を経て各家庭や事業者などへ配られます。

管路の延長は、2024（令和6）年度末現在で、原水を水源から浄水場へ運ぶ導水管が8km、浄水を浄水場から配水池へ運ぶ送水管が4km、配水池から各家庭へと配る配水管が347kmであり、総延長は359kmになります。

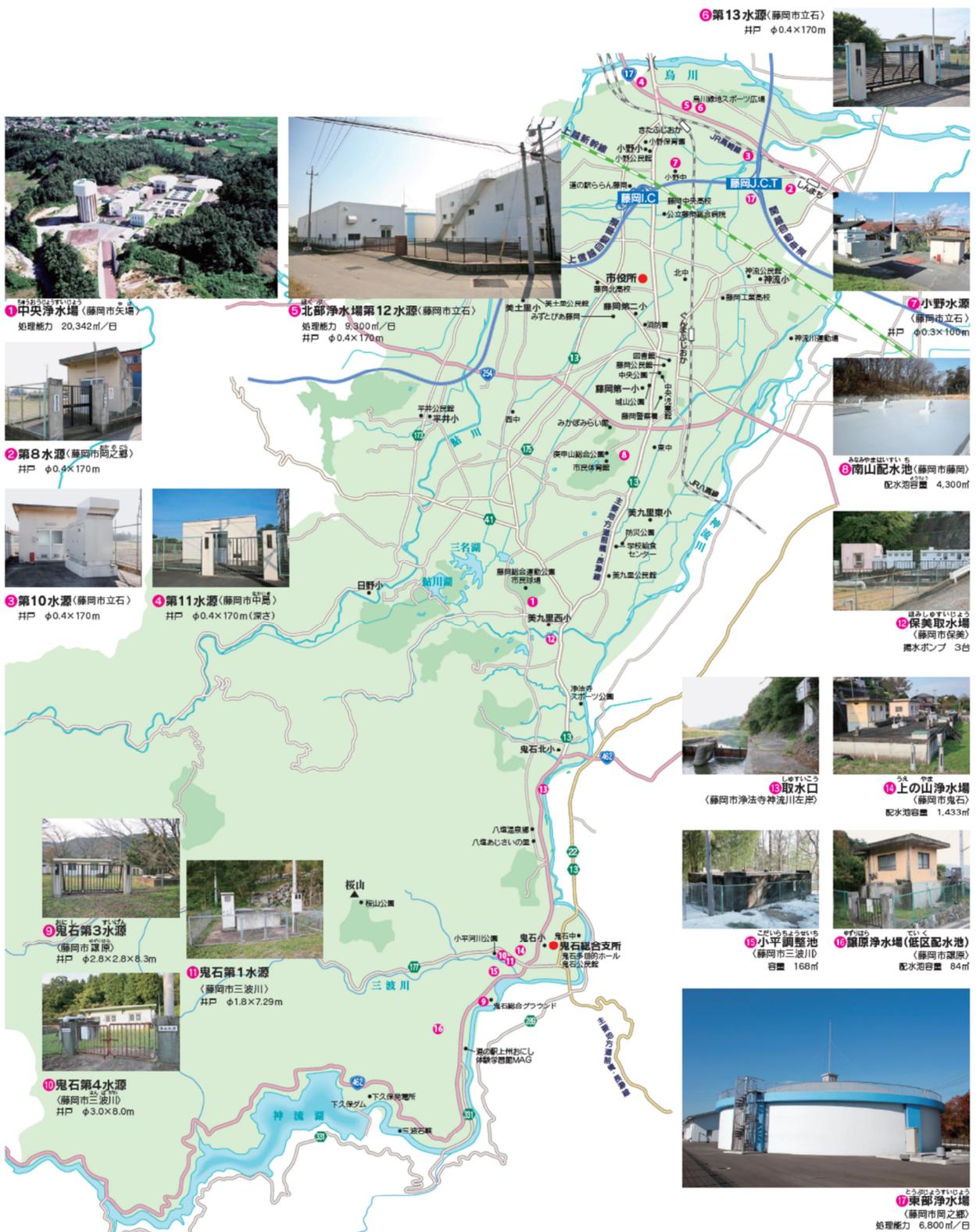


図 2 - 2 本市水道事業の主要施設

(3) 現有資産の状況

水道事業は資本集約型のインフラ産業であるため、水を運ぶ管路や水を貯める貯水池などの構造物の他、機械電気設備、建物などの多くの固定資産を有しています。

保有している資産の老朽化状況は以下のとおりです。

管路については大半が法定耐用年数を超えていない健全資産である一方、機械電気設備においては60%以上が法定耐用年数を超えて使用している状況です。

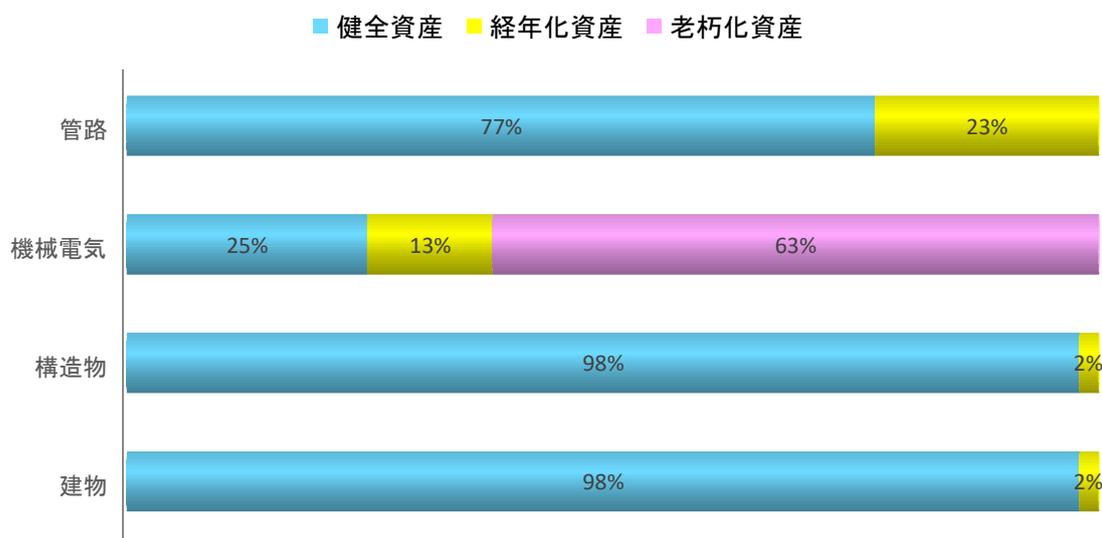


図2-3 保有資産の老朽化の状況（2023（令和5）年度実績）

資産健全度の区分

健全資産 ■

法定耐用年数を超過していない資産

経年化資産 ■（経過年数が法定耐用年数の1～1.5倍未満の資産）

法定耐用年数を超過し、更新時期を迎えている資産

老朽化資産 ■（法定耐用年数の1.5倍以上の使用年数の資産を想定）

事故・故障等を未然に防止するためには、速やかに更新すべき資産

2-3 水道料金体系

現在の水道料金の体系は1992（平成4）年4月1日より施行しており、口径別に基本料金と従量料金の二部料金制を採用しています。

表2-2 料金体系表

料金区分 口径	基本料金	従量料金		
		第一段	第二段	第三段
		1 m ³ 以上20 m ³ まで	21 m ³ 以上40 m ³ まで	41 m ³ 以上
13 mm	2,100円	使用水量 1 m ³ につき 0円	使用水量 1 m ³ につき 154円	使用水量 1 m ³ につき 176円
20 mm	3,660円			
25 mm	5,120円			
30 mm	8,300円	使用水量 1 m ³ につき 132円	154円	176円
40 mm	12,300円			
50 mm	18,200円			
75 mm	46,200円			
100 mm	74,800円			

施行 1992（平成4）年4月1日

料金収入の内訳は、従量料金が65.5%、残りの34.5%が基本料金の収入で構成されています。

口径別では、家庭用に広く普及設置している口径13mmでの利用が最も多く、全体の約60%を占めています。

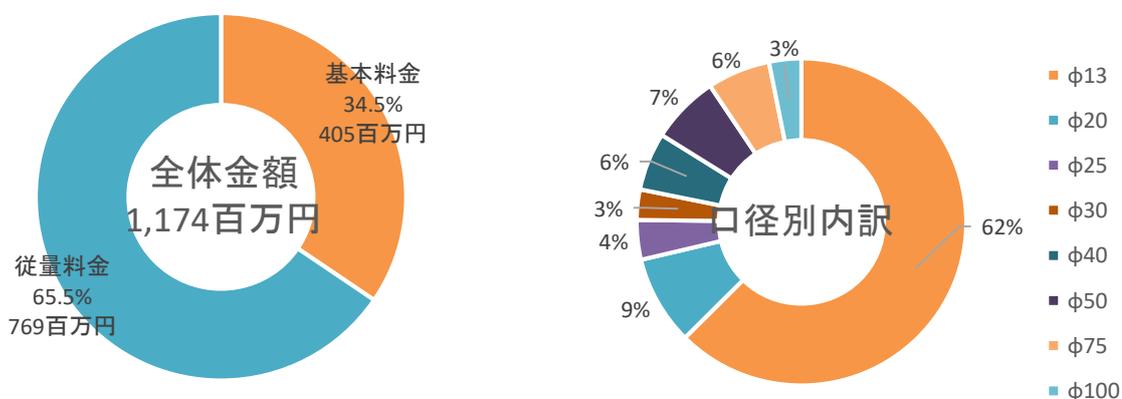


図2-4 料金収入の料金別及び口径別の内訳（2024（令和6）年度実績）

2-4 組織体制

本市の水道事業は、上下水道部内に3課体制（経営課、水道工務課、浄水課）で水道事業を運営しています。

職員数は令和6年度末時点で部長含め19名（再任用職員、嘱託職員を含まない）体制となっています。

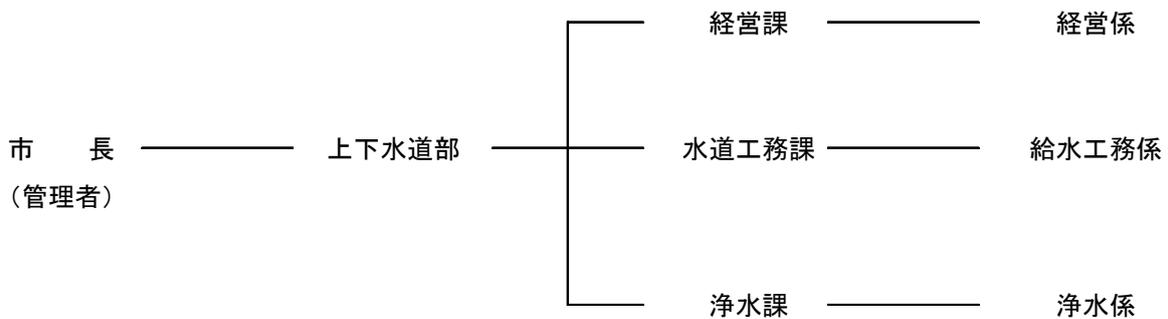


図2-5 水道事業組織体系図

2-5 これまでの主な経営健全化の取組み

2018（平成30）年3月に策定した新水道ビジョンで掲げている「市民の安心と安全を未来につなげる水道」を将来像に、「安全でおいしい水の供給」・「安定した水の供給」・「災害対策の強化」・「運営基盤の強化」・「給水サービスの充実」の5つを目標として水道事業を運営してきました。

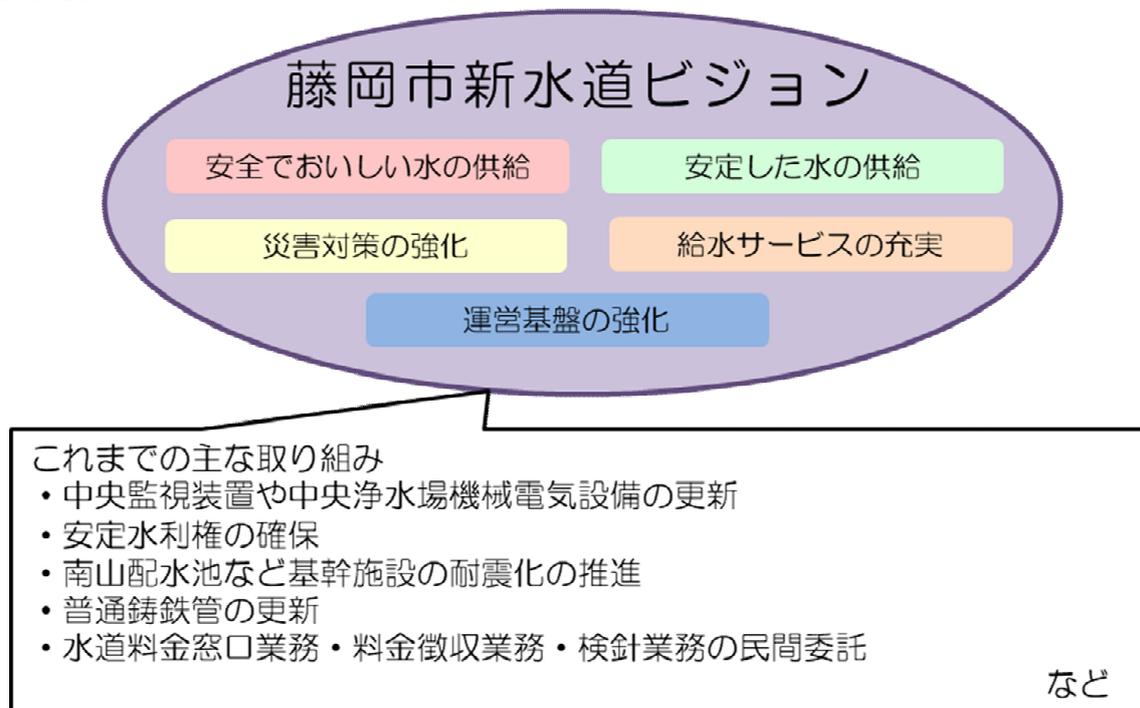


図2-6 これまでの主な実施施策

2-6 経営状況の分析

(1) 料金収入・料金回収率の推移

料金収入は、2007（平成 19）年度の 13 億 4 千万円をピークに年々減少傾向にあり、2024（令和 6）年度には 11 億 1 千万円となりました。この 17 年間で 2 億円以上の減少となっています。

主な原因としては、給水人口の減少に加え、節水型機器の普及や市民の節水意識の向上などが考えられます。

表 2 - 3 5ヶ年毎推移表

指標 \ 年度	平成 2 6 年度	令和元年度	令和 6 年度
料金収入	1,216,203千円	1,181,513千円	1,111,940千円
供給単価	159.36円	159.63円	152.17円
給水原価	144.56円	135.33円	148.65円

水道水 1 m³ あたりの収益である供給単価を、水道水 1 m³ あたりにどれだけの費用がかかったかを示す給水原価で除して求めた指標が料金回収率であり、給水に係る費用がどの程度、水道料金収入で賄えているかを表しています。

本市の水道事業におけるこの 10 年の料金回収率は、2022（令和 4）年度に物価高騰対策に伴う水道料金基本料金減免事業を実施したため、100%を下回りましたが、それ以外の年度では、常に 100%を上回っており、2024（令和 6）年度においても 102%と 100%を上回っています。

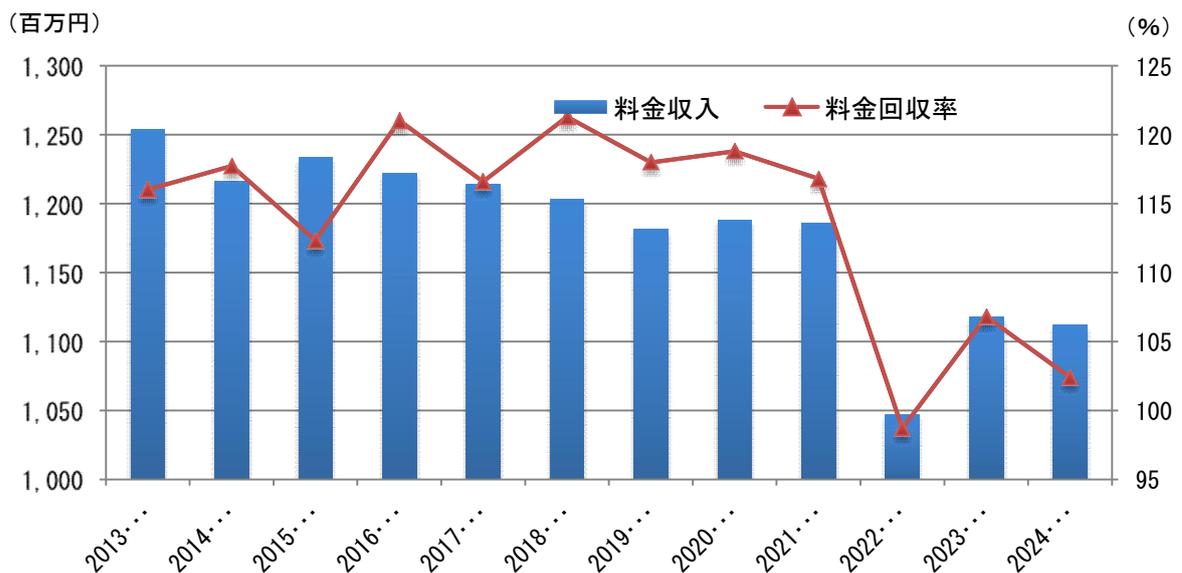


図 2 - 7 料金収入と料金回収率の推移

(2) 企業債残高の推移

企業債残高は、東部浄水場の新設により2014（平成26）年度に60億円を超えましたが、その後は起債充当割合を下げるなどにより2014（平成26）年度から2024（令和6）年度までの10年間で約20億円削減し、約43億円となりました。

しかしながら、企業債残高を表す指標である企業債残高対給水収益比率において、本市の水道事業と全国や類似団体の平均を比較すると、事業規模に対する企業債残高は高い傾向にあります。

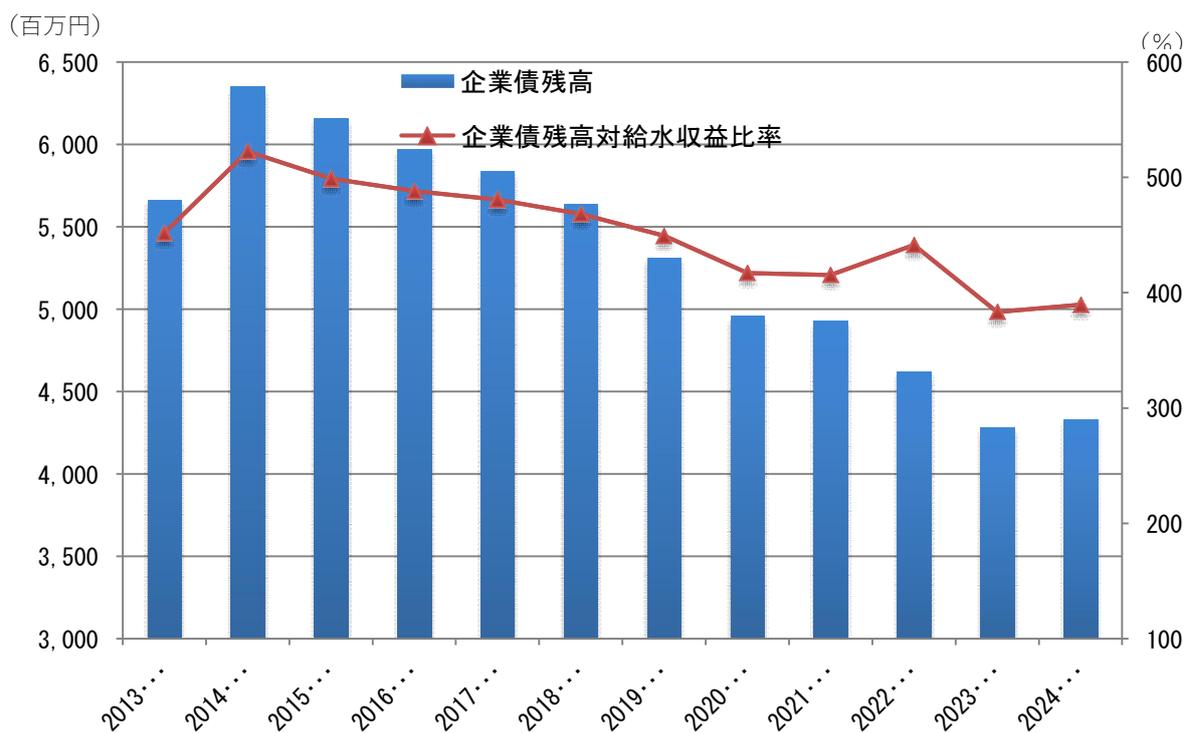


図2-8 企業債残高と企業債残高対給水収益比率の推移

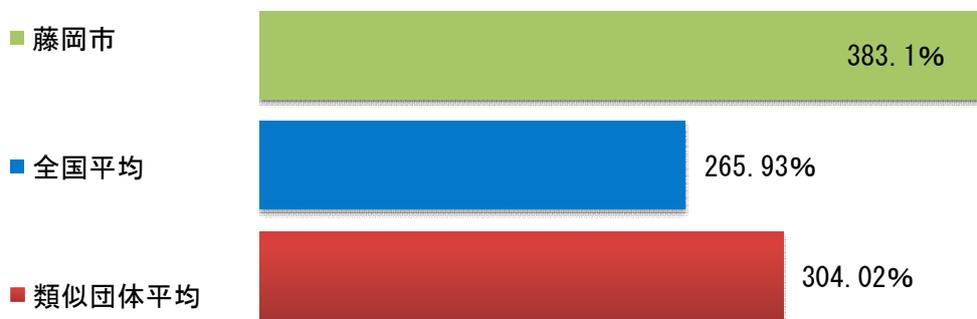


図2-9 企業債残高対給水収益比率（2023（令和5）年度実績）

(3) その他の経営指標

総務省の公営企業の見える化の推進の一環として、経営指標により他団体との経営状況を示した経営比較分析表の公表が求められています。

本市の水道事業における過去5年間の経営指標の推移は以下のとおりです。

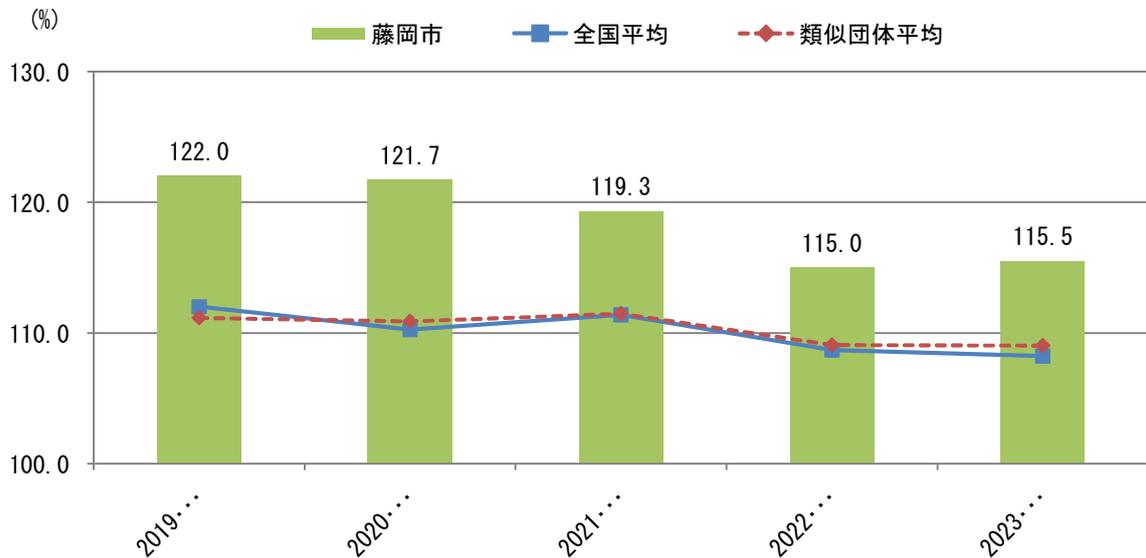


図2-10 経常収支比率

経常収支比率は、料金収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標であり、収支が黒字であることを示す100%以上であることが望まれます。

本市の水道事業においては、常に100%を上回っており、また全国や類似団体の平均と比較しても良好な値で推移しています。

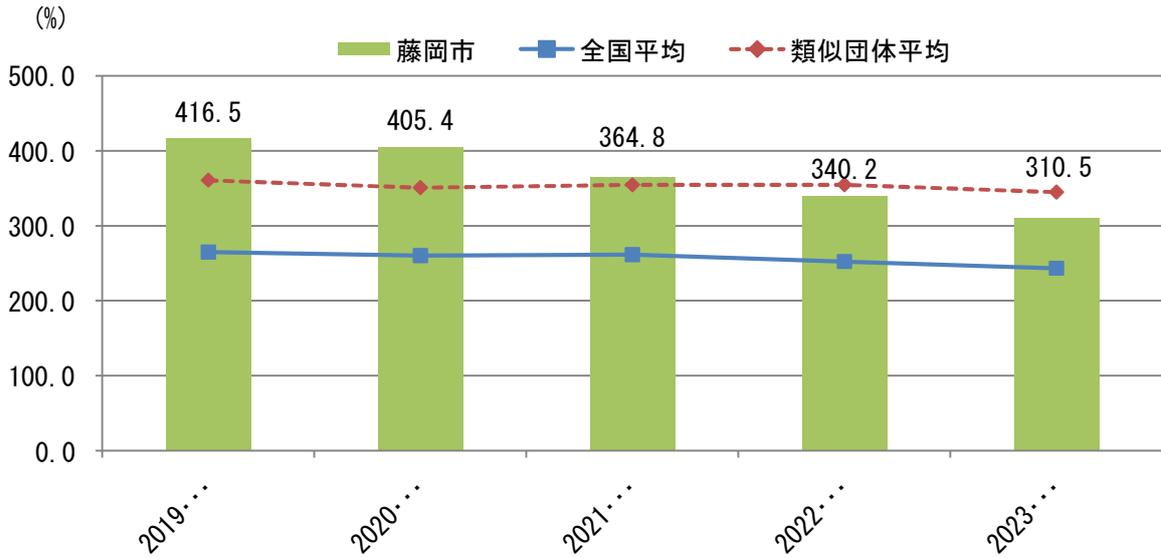


図 2 - 1 1 流動比率

流動比率は、短期的な債務に対する支払能力を表す指標で、100%以上であることが望まれます。

本市の水道事業においては、常に100%を超えており、また全国平均と比較すると良好な値で推移しています。しかし、類似団体平均と比較すると、2022（令和4）年度から本市の流動比率は、類似団体平均を下回ることとなります。

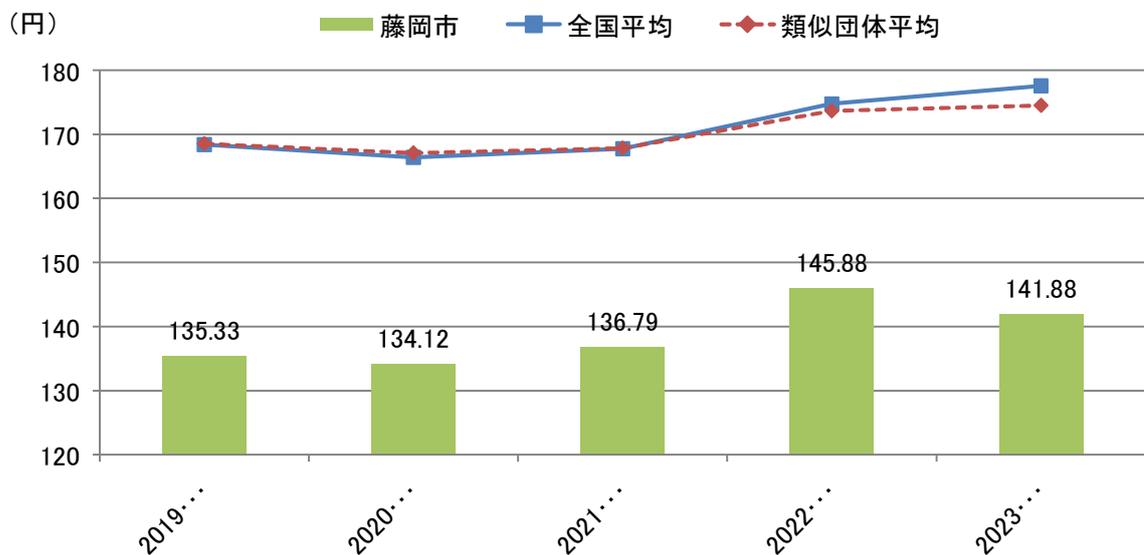


図 2 - 1 2 給水原価

給水原価は、有収水量 1m³ あたりにどれだけの費用を要しているかを表す指標で、安価であることが望まれます。

本市の水道事業においては、全国や類似団体の平均と比較して低い値で推移しています。

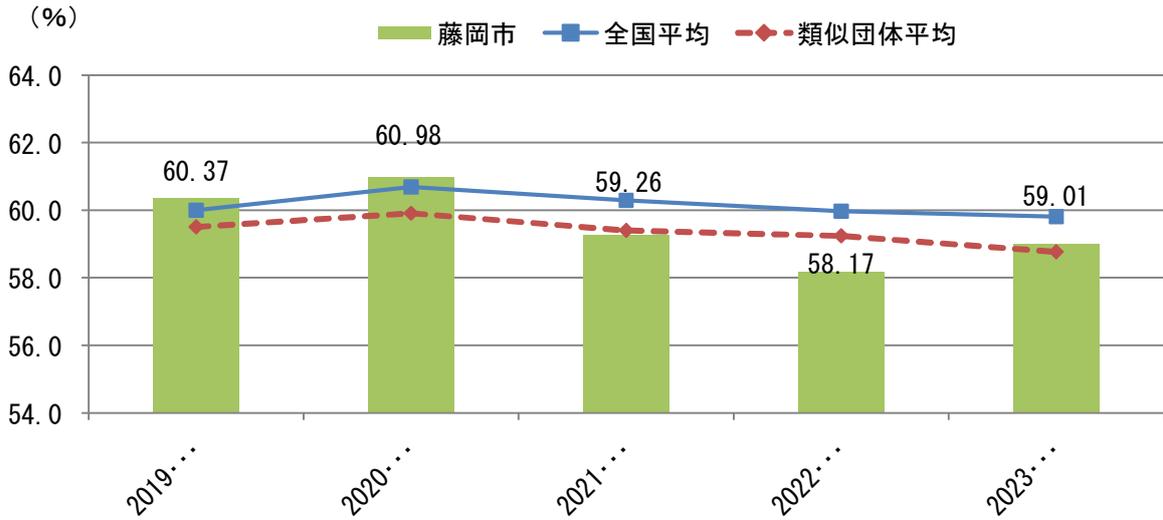


図 2 - 1 3 施設利用率

施設利用率は、配水能力に対する配水量の割合を示すもので、施設の利用状況を総合的に判断するうえで重要な指標であり、高い値が望めます。

本市の水道事業においては、全国や類似団体の平均と比較すると同水準にありますが、年々低下しています。

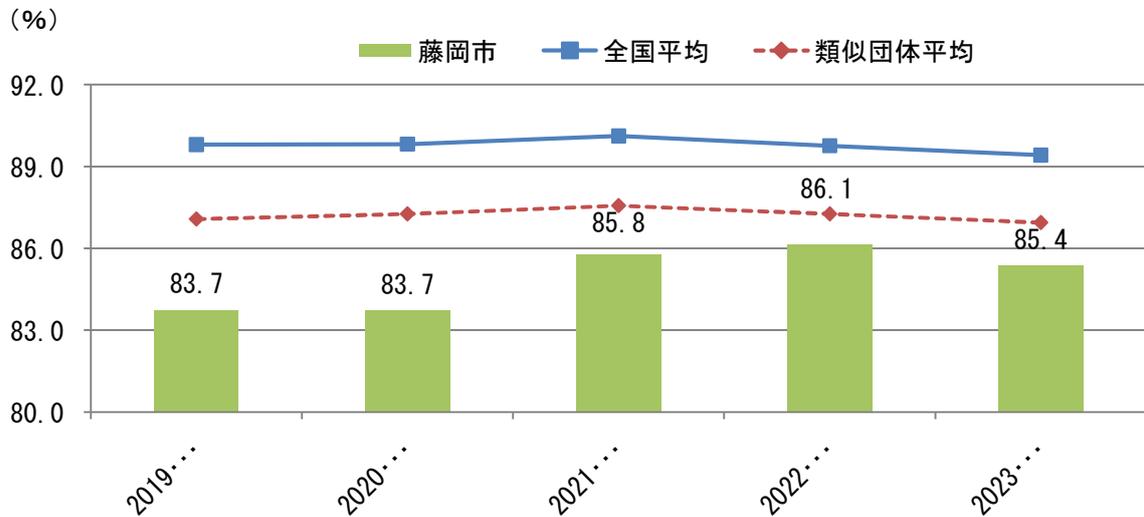


図 2 - 1 4 有収率

有収率は、施設の稼働状況に対する収益の割合を示すもので、水道事業を運営するうえで重要な指標であり、高い値が望めます。

本市の水道事業においては、年々向上していますが全国や類似団体の平均と比較すると低い傾向にあります。

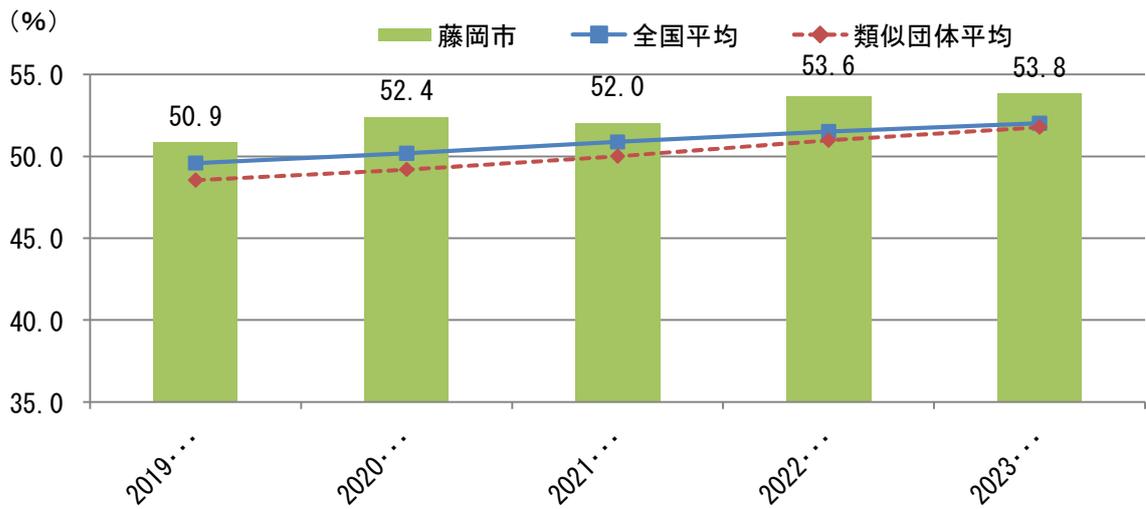


図 2 - 1 5 有形固定資産減価償却率

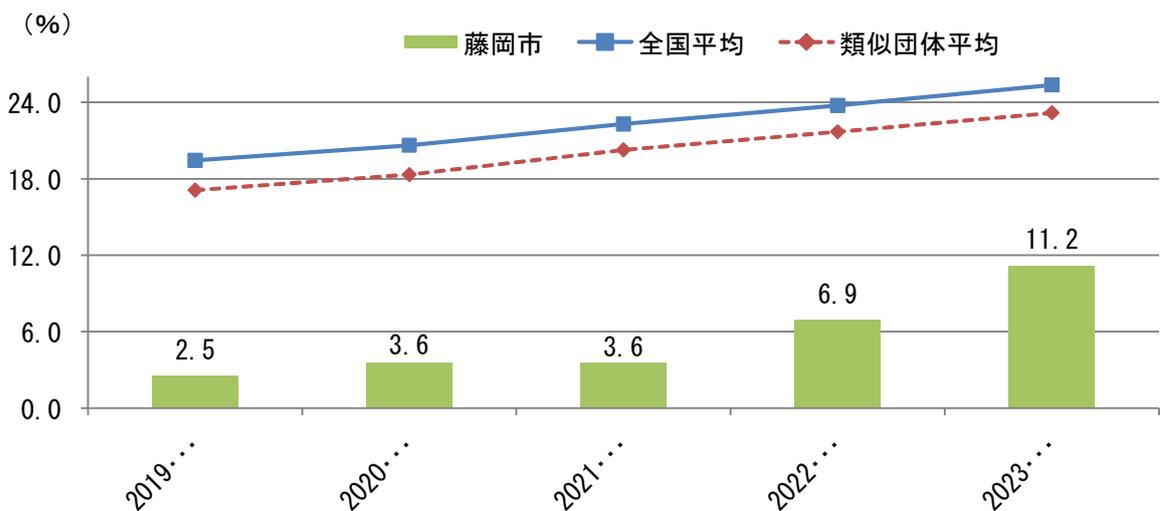


図 2 - 1 6 管路経年化率

有形固定資産減価償却率は、償却資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、高いほど老朽化が進んでいることを示します。

一方、管路経年化率は、管路の経年化がどの程度進んでいるのかを表す指標で、高いほど経年化が進んでいることを示します。

本市の水道事業においては、全国平均等と比較して管路経年化率は石綿セメント管の更新がほぼ完了したことで低い数値ですが、有形固定資産償却率は全国平均等と同じ水準であることから、管路以外の施設（機械電気設備・構造物など）の老朽化が進んでいることが原因と考えられます。

第3章 将来の事業環境

3-1 給水人口の予測

将来の本市の人口動向については、2025（令和7）年4月に策定された「第3期藤岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略（藤岡市デジタル田園都市構想総合戦略）」にて以下のように述べられています。

本市の総人口は、平成7（1995）年頃の約7.1万人をピークに減少に転じています。日本の人口のピークが平成20（2008）年頃であることから、本市の人口減少は全国よりも10年以上も先行していることとなります。この減少傾向は今後も続く見込みとなっており、現状のまま推移していくと仮定した場合、令和52（2070）年には約2.8万人となり、令和2（2020）年の約6.3万人と比較すると56%もの人口が減少すると見込まれています。

出典：第3期藤岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略
（藤岡市デジタル田園都市構想総合戦略）

給水人口は、図3-1のとおり年々減少し2028（令和10）年度には58,000人を下回ることが予想されます。推計方法については、2015（平成27）年度から2024（令和6）年度での給水人口の減少率から算出しています。

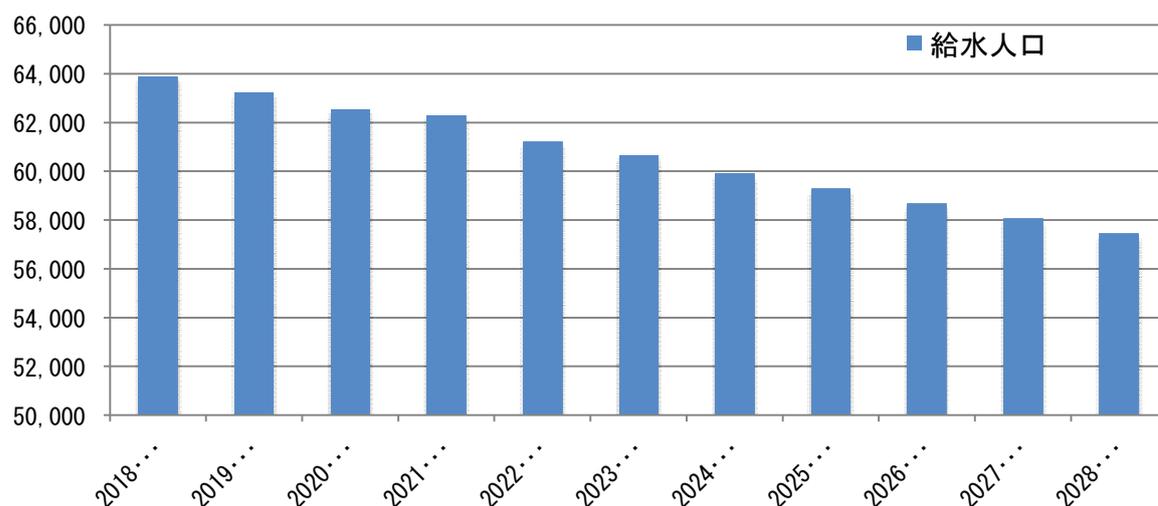


図3-1 給水人口の予測

3-2 水需要の予測

水需要（有収水量）は、過去 10 年間の実績をもとに、生活用、業務営業用、工場用の用途別使用水量の推計値を合計し、将来の有収水量を予測しました。

1 日平均有収水量は、給水人口の減少に加え、節水型機器の更なる普及や節水意識の浸透など生活様式の変化によって将来も減少を続け、2028（令和 10）年度には 19,500m³まで減少する見込みです。

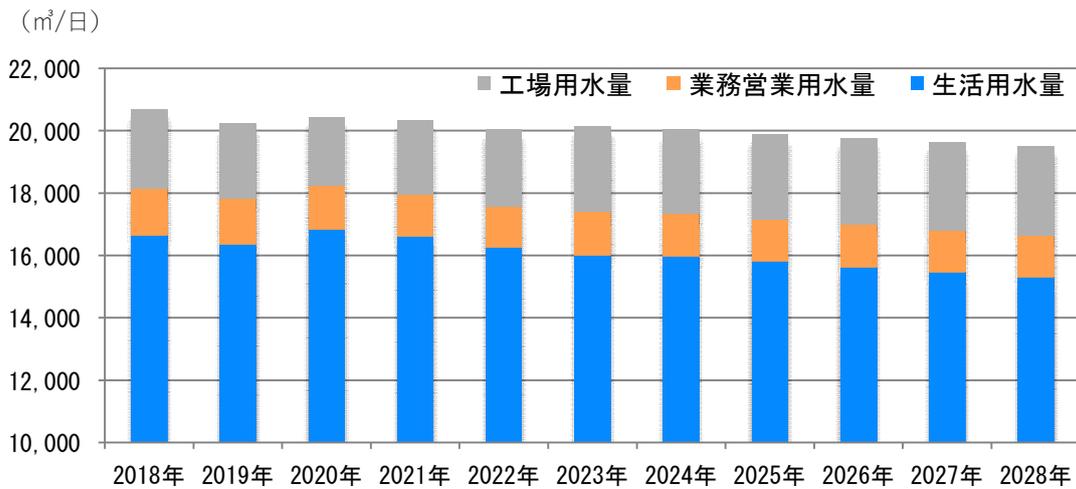


図 3 - 2 水需要の予測

3-3 料金収入の見通し

料金収入は、将来の給水人口と水需要の予測に加え、過去 10 年間の実績をもとに予測しました。

人口、水需要の減少により料金収入は年々減り、2028（令和 10）年度には 2018（平成 30）年度比で約 1 億 2 千万円減の 10 億 7 千万円程度まで落ち込む見込みです。

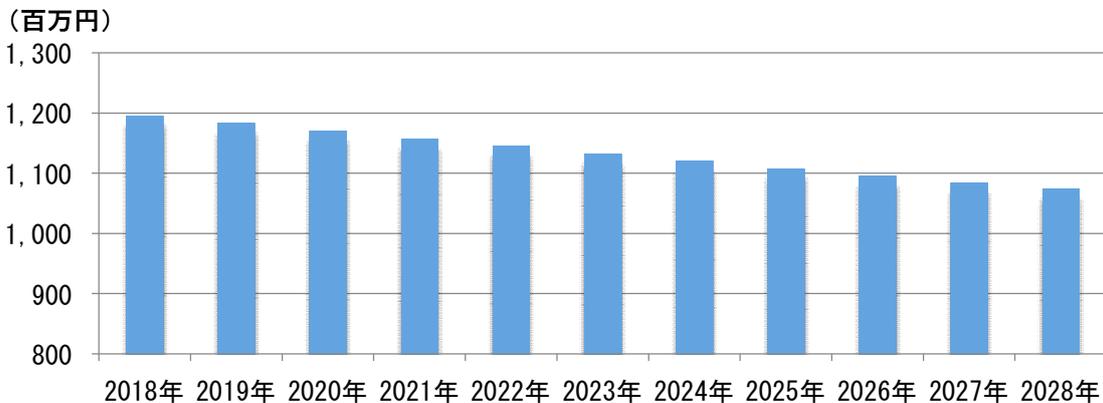


図 3 - 3 水道料金収入の予測

3-4 施設の見通し

(1) 老朽化の見通し

水道施設の更新を行わない場合には、以下のとおり年々老朽化割合は進行していきます。

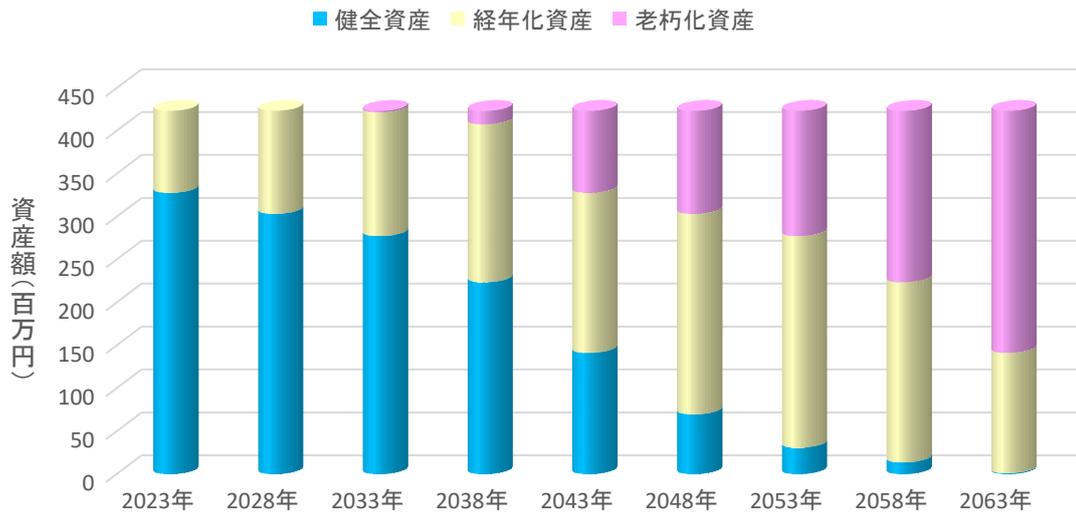


図3-4 更新を行わない場合の健全度（構造物及び設備）

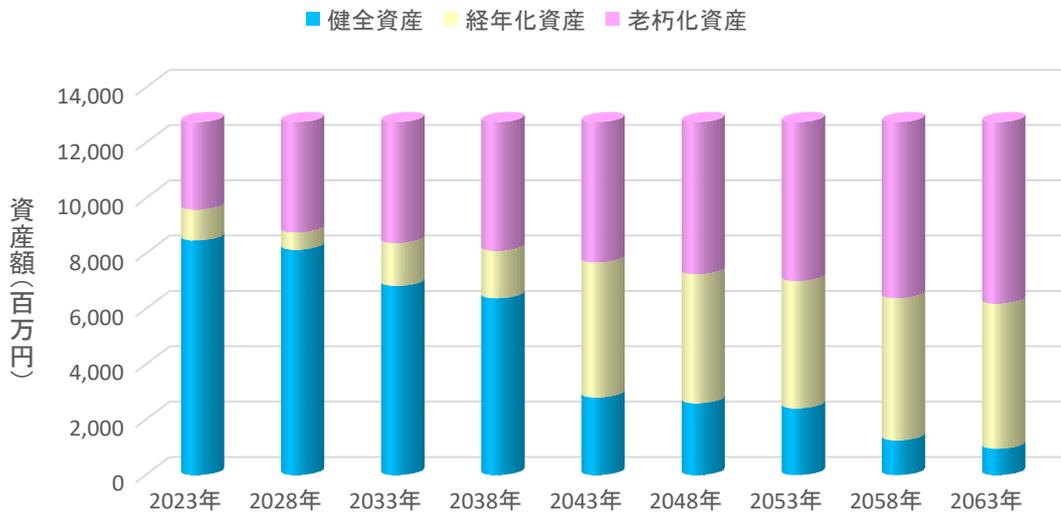


図3-5 更新を行わない場合の健全度（管路）

(2) 施設更新の見通し

アセットマネジメント簡易支援ツールを用いて、今後必要とされる更新需要について推計した結果は以下のとおりです。

全ての施設を法定耐用年数で更新した場合には、今後 10 年間で約 200 億円の更新費用が必要となります。

しかし、法定耐用年数は施設の物理的寿命とは異なることから、適切な維持メンテナンスを実施することで、法定耐用年数以上に施設を使用することが可能です。

本経営戦略においては、藤岡市新水道ビジョンと同じく、施設の使用年数を法定耐用年数の 1.5 倍とします。この場合の更新費用は今後 10 年間で約 50 億円が必要となります。

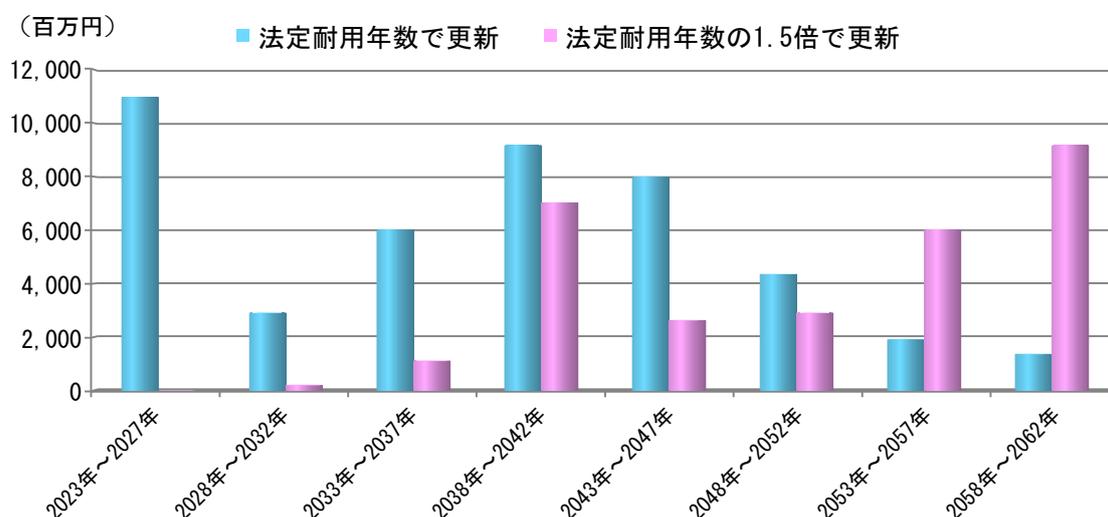


図 3 - 6 水道施設（建物・構造物・機械電気設備）の更新需要

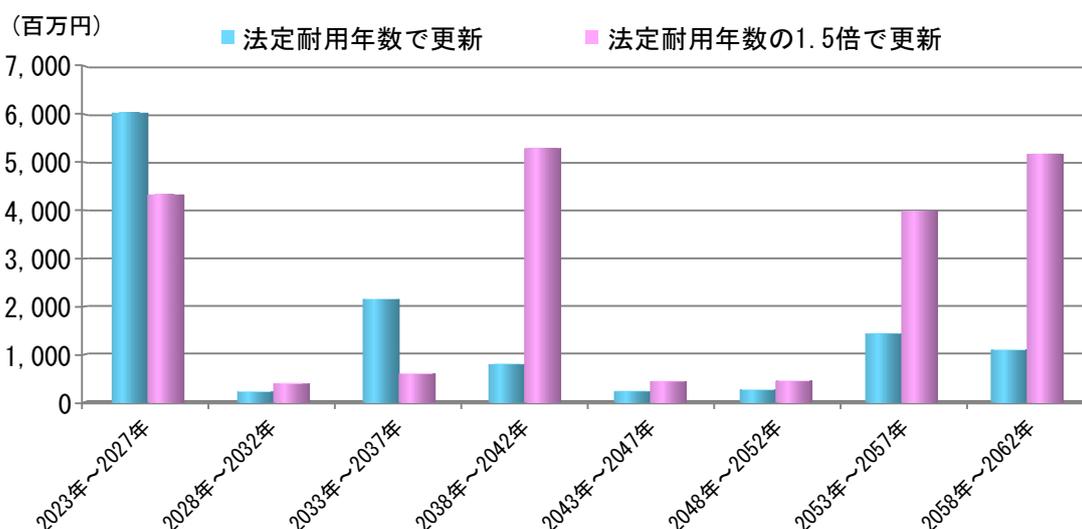


図 3 - 7 水道施設（管路）の更新需要

3-5 組織の見通し

水道事業に係わる業務は、施設の運転管理や修繕、更新など専門性が求められるため、技術の継承が必要とされます。

近年、経験豊富なベテラン職員が退職を迎え、経験年数の浅い職員が増えたことから、水道サービスの低下を防ぐために、技術系職員の確保と育成が必要となっています。

表3-1 年齢階層別経験年数人数分布表（2024（令和6）年度実績）

年齢階層 \ 経験年数	3年以下	4年以上～5年以下	6年以上～9年以下	10年以上
20～29歳	3（1）	1（1）		
30～39歳		1	3（3）	
40～49歳	1（1）	1（1）	1（1）	1
50～59歳	2	2	1（1）	2（2）
60歳				
再任用				2（1）
合計	6（2）	5（2）	5（5）	5（3）

（ ）内は技術系職員の内人数

第4章 経営の基本方針

4-1 経営の基本方針

本市の水道事業における経営の基本方針は、藤岡市新水道ビジョンに掲げる「市民の安心と安全を未来につなげる水道」を基本理念に、施策を整理し推進していきます。

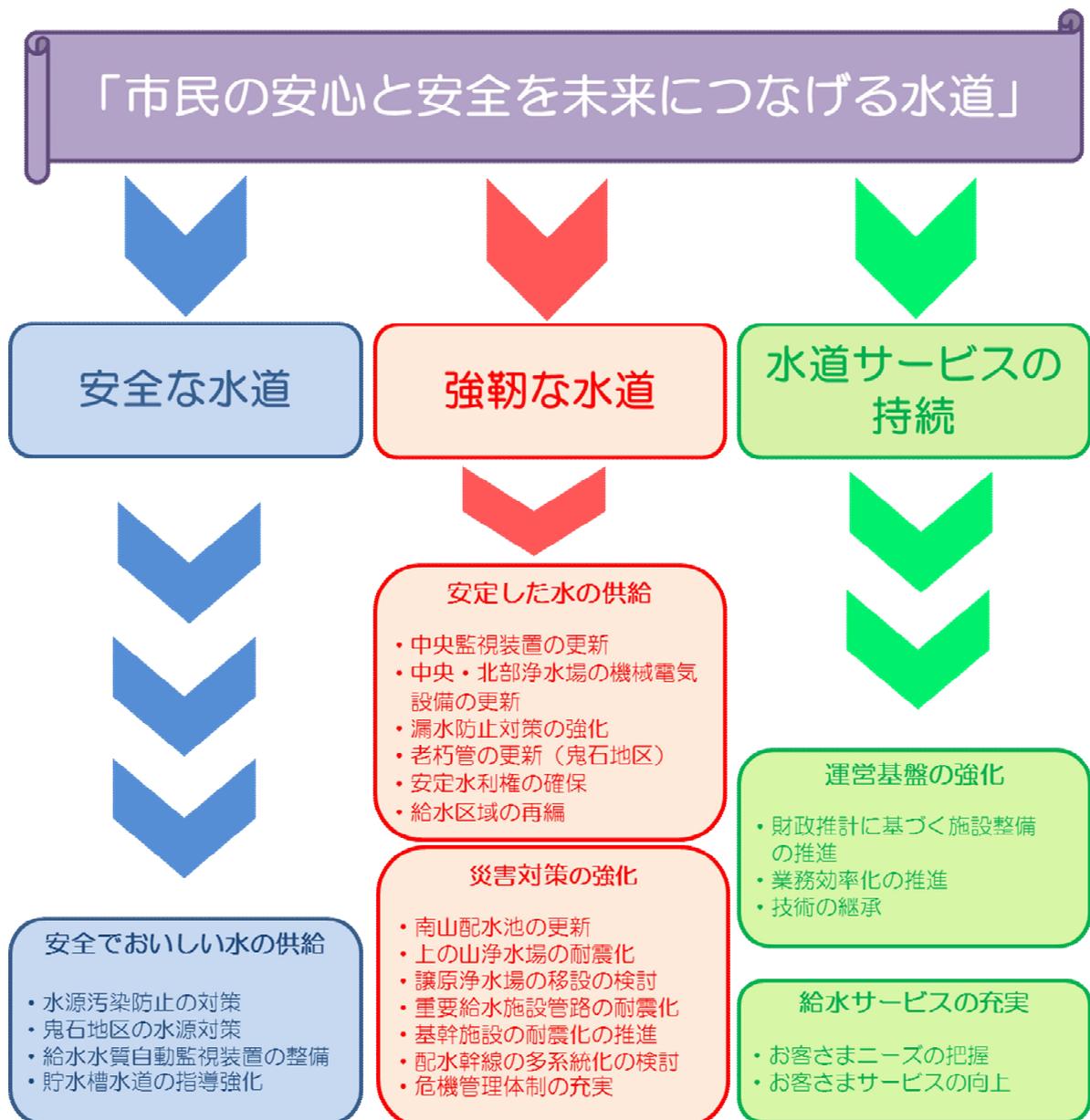


図4-1 将来像の設定

第5章 投資・財政計画

5-1 投資・財政計画（収支計画）

本経営戦略における収支計画については、2018（平成30）年3月に策定した藤岡市新水道ビジョンで掲げる今後10年の間に実施することとした基本施策及び2025（令和7）年度までに策定した実施計画を基に試算しています。

図5-1に示すとおり、2024（令和6）年度までの実績においては、収支の均衡がとれていますが、給水人口の減少や水需要の低下による料金収入の減少や、諸費用の高騰に伴う支出の増加により2028（令和10）年度には、赤字見込みとなっております。

各施策の実施にあたっては、直近の水需要を勘案したうえで給水区域の再編や施設のダウンサイジングを行うと共に、事業規模に見合った人員配置などによる、施設、組織のスリム化を図ることにより経費を削減するよう務める必要があります。

また、これまで現行料金体系は県内でも高い水準の設定でありましたが、他市の料金改定に伴い、平均的な料金体系へと変化してきております。本市においても、収支の均衡がとれる経営状況を維持するために、状況に応じて水道料金の見直しについても検討してまいります。

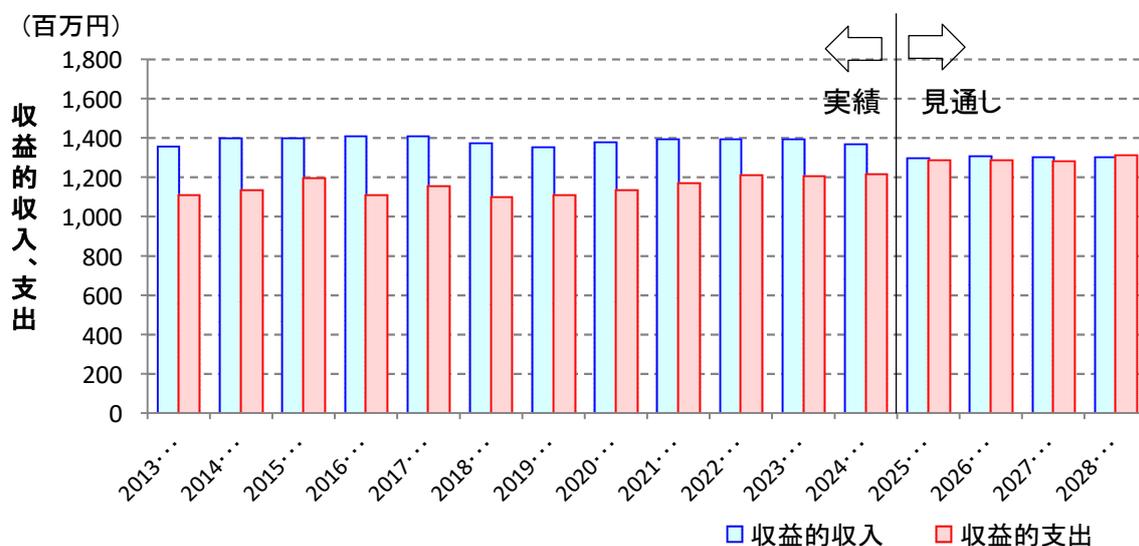


図5-1 収益的収支の推計

(1) 収益の収支

投資・財政計画

区 分		年 度		2016(H28)年度	2017(H29)年度	2018(H30)年度	2019(R元)年度	2020(R2)年度	
				(決 算)	(決 算)	(決 算)	(決 算)	(決 算)	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)			1,290,498	1,283,392	1,248,075	1,223,768	1,235,341	
	(1)			1,222,047	1,214,371	1,203,360	1,181,513	1,188,103	
	(2)	(B)		12,017	21,232	15,233	9,052	10,749	
	(3)			56,434	47,789	29,482	33,203	36,489	
	2. 営 業 外 収 益			115,936	121,728	124,269	127,979	141,751	
	(1)			1,132	1,452	1,444	902	1,190	
		他 会 計 補 助 金		1,132	1,452	1,444	902	1,190	
		そ の 他 補 助 金							
	(2)			71,744	76,762	77,825	79,428	97,950	
		既 存 長 期 前 受 金			76,762	77,825	79,428	97,950	
		新 規 長 期 前 受 金							
	(3)			43,060	43,514	45,000	47,649	42,611	
		収 入 計 (C)		1,406,434	1,405,120	1,372,344	1,351,747	1,377,092	
	収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用			976,871	1,029,425	982,533	995,465	1,039,634
		(1)			168,546	191,077	180,063	169,956	167,912
		基 本 給 退 職 給 付 費		88,281	92,293	91,318	87,582	86,891	
		そ の 他		10,967	16,481	5,539	3,697	4,837	
		そ の 他		69,298	82,303	83,206	78,677	76,184	
(2)				336,911	372,037	343,800	359,012	359,073	
		動 力 費		75,065	81,577	88,907	88,981	78,963	
		修 繕 費		43,008	49,756	54,294	41,043	46,219	
		材 料 費		1,168	4,736	3,072	1,917	4,305	
		そ の 他		217,670	235,968	197,527	227,071	229,586	
(3)				471,414	466,311	458,670	466,497	512,649	
2. 営 業 外 費 用				130,728	123,588	117,841	112,376	92,128	
(1)				123,085	115,649	108,137	100,394	91,997	
(2)				7,643	7,939	9,704	11,982	131	
		支 出 計 (D)		1,107,599	1,153,013	1,100,374	1,107,841	1,131,762	
	経 常 損 益 (C)-(D) (E)		298,835	252,107	271,970	243,906	245,330		
	特 別 利 益 (F)		144	112	944	5,868	2		
	特 別 損 失 (G)		320	239	696	219	645		
	特 別 損 益 (F)-(G) (H)		△ 176	△ 127	248	5,649	△ 643		
	当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		298,659	251,980	272,218	249,555	244,687		
	繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)			550,639	524,198	521,773	494,242		
	流 動 資 産 (J)		1,857,829	1,875,966	1,928,780	2,011,741	2,158,426		
	う ち 未 収 金		126,027	129,315	169,879	100,899	48,524		
	流 動 負 債 (K)		459,613	480,048	463,151	483,060	532,468		
	う ち 建 設 改 良 費 分		352,512	367,066	389,252	403,249	414,133		
	う ち 一 時 借 入 金								
	う ち 未 払 金		72,081	87,028	47,518	52,869	69,408		
	累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)								
	地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)								
	営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		1,278,481	1,262,160	1,232,842	1,214,716	1,224,592		
	地 方 財 政 法 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)								
	健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)								
	健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (O)								
	健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)		1,278,481	1,262,160	1,232,842	1,214,716	1,224,592		
	健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)								

(收益の収支)

(単位:千円)

2021(R3)年度 (決算)	2022(R4)年度 (決算)	2023(R5)年度 (決算)	2024(R6)年度 (決算)	2025(R7)年度 (決算見込)	2026(R8)年度	2027(R9)年度	2028(R10)年度
1,249,968	1,112,690	1,189,054	1,151,712	1,165,570	1,170,129	1,165,987	1,161,860
1,185,593	1,046,786	1,117,838	1,111,939	1,131,135	1,127,161	1,123,201	1,119,254
36,008	31,544	40,885	17,333	16,034	24,751	24,751	24,751
28,367	34,360	30,331	22,440	18,401	18,217	18,035	17,855
143,234	280,500	203,542	212,272	132,174	135,724	136,375	137,153
1,464	136,736	70,697	69,460		1,185	1,185	1,185
1,464	136,736	70,697	69,460		1,185	1,185	1,185
99,901	100,870	97,650	98,491	95,995	95,974	96,625	97,403
99,901	100,870	97,650	98,491	95,995	95,862	95,388	95,041
					112	1,237	2,362
41,869	42,894	35,195	44,321	36,179	38,565	38,565	38,565
1,393,202	1,393,190	1,392,596	1,363,984	1,297,744	1,305,853	1,302,362	1,299,013
1,084,040	1,118,955	1,126,919	1,146,534	1,222,378	1,203,967	1,203,379	1,229,200
167,013	161,856	166,850	172,490	165,204	163,888	163,888	163,888
83,648	81,987	83,994	79,714	80,892	81,533	81,533	81,533
1,955	1,969	688	14,191	1,000	1,000	1,000	1,000
81,410	77,900	82,168	78,585	83,312	81,355	81,355	81,355
391,680	406,923	438,041	436,737	515,533	463,437	463,437	463,437
80,066	116,590	100,492	108,771	111,893	107,052	107,052	107,052
43,193	51,517	44,955	68,448	65,884	59,762	59,762	59,762
7,987	9,725	15,290	4,596	5,568	8,485	8,485	8,485
260,434	229,091	277,304	254,922	332,188	288,138	288,138	288,138
525,347	550,176	522,028	537,307	541,641	576,642	576,054	601,875
83,699	92,463	79,164	70,706	63,361	80,633	78,584	82,991
83,411	77,017	69,183	61,463	63,361	74,225	72,176	76,583
288	15,446	9,981	9,243		6,408	6,408	6,408
1,167,739	1,211,418	1,206,083	1,217,240	1,285,739	1,284,600	1,281,963	1,312,191
225,463	181,772	186,513	146,744	12,005	21,253	20,399	△ 13,178
1,023	11,610	6,821	118	2	381	381	381
283	2,924	2,230	885	546	604	604	604
740	8,686	4,591	△ 767	△ 544	△ 223	△ 223	△ 223
226,203	190,458	191,104	145,977	11,461	21,030	20,176	△ 13,401
470,890	416,661	381,562	337,081	157,438	32,491	41,206	6,775
1,855,321	1,892,714	1,621,384	1,429,948	420,177	1,081,847	1,048,873	1,064,199
169,677	84,373	153,577	164,949	116,011	96,359	89,886	87,423
508,527	556,353	500,843	464,658	304,166	398,723	401,248	378,996
422,347	429,858	408,601	381,686	300,000	349,161	340,631	339,020
37,114	88,541	92,242	45,871	4,166	49,562	60,617	39,976
1,213,960	1,081,146	1,148,169	1,134,379	1,149,536	1,145,378	1,141,236	1,137,109
1,213,960	1,081,146	1,148,169	1,134,379	1,149,536	1,145,378	1,141,236	1,137,109

(2) 資本的収支

投資・財政計画

区 分		年 度					
		2016(H28)年度 (決算)	2017(H29)年度 (決算)	2018(H30)年度 (決算)	2019(R元)年度 (決算)	2020(R2)年度 (決算)	
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債	157,000	222,800	166,200	62,000	50,000
		うち 資本費平準化債					
		2. 他 会 計 出 資 金	35,350	57,627	72,411	27,691	
		3. 他 会 計 補 助 金					
		4. 他 会 計 負 担 金	8,165	2,851	5,022	1,716	5,654
		5. 他 会 計 借 入 金					
		6. 国 (都 道 府 県) 補 助 金	35,350	57,627	72,411	27,691	
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金		59		2,304	
		8. 工 事 負 担 金	51,559	29,505	43,097	96,646	41,811
	9. そ の 他						
	計 (A)	287,424	370,469	359,141	218,048	97,465	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)						
	純計 (A)-(B) (C)	287,424	370,469	359,141	218,048	97,465	
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	472,340	648,339	584,932	419,402	255,282
		うち 職員給与費					
		2. 企 業 債 償 還 金	345,077	352,512	367,066	389,252	403,249
		既 存 企 業 債		352,512	367,066	389,252	403,249
		新 規 企 業 債					
		3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金					
4. 他 会 計 へ の 支 出 金							
5. そ の 他	1,273						
計 (D)	818,690	1,000,851	951,998	808,654	658,531		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		531,266	630,382	592,857	590,606	561,066	
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	303,741	290,778	307,680	295,829	289,424
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	199,739	298,659	251,980	272,218	249,555
		3. 繰 越 工 事 資 金					
		4. そ の 他	27,786	40,945	33,197	22,559	22,087
計 (F)	531,266	630,382	592,857	590,606	561,066		
補填財源不足額 (E)-(F)							
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)							
企 業 債 残 高 (H)		5,966,255	5,836,543	5,635,677	5,308,425	4,955,176	

○他会計繰入金

区 分		年 度				
		2016(H28)年度 (決算)	2017(H29)年度 (決算)	2018(H30)年度 (決算)	2019(R元)年度 (決算)	2020(R2)年度 (決算)
収 益 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分	4,712	4,463	3,864	3,518	7,536
	うち 基準内繰入金	4,712	4,463	3,864	3,518	7,536
	うち 基準外繰入金					
資 本 的 収 支 分	資 本 的 収 支 分	43,515	60,478	77,433	29,407	5,654
	うち 基準内繰入金	43,515	60,478	77,433	29,407	5,654
	うち 基準外繰入金					
合 計		48,227	64,941	81,297	32,925	13,190

(資本的収支)

(単位:千円)

2021(R3)年度 (決算)	2022(R4)年度 (決算)	2023(R5)年度 (決算)	2024(R6)年度 (決算)	2025(R7)年度 (当初予算)	2026(R8)年度	2027(R9)年度	2028(R10)年度
384,800	116,200	92,600	456,800	1,087,500	295,400	495,900	170,000
3,377	1,056	2,640	4,488	1,089	5,000	5,000	5,000
33,891	9,647		12,466	3,880	45,000	45,000	45,000
422,068	126,903	95,240	473,754	1,092,469	345,400	545,900	220,000
422,068	126,903	95,240	473,754	1,092,469	345,400	545,900	220,000
1,027,428	374,719	600,259	922,760	1,479,009	527,795	748,903	336,084
414,133	422,347	429,858	408,601	381,686	349,161	340,631	339,020
414,133	422,347	429,858	408,601	381,686	349,161	305,028	298,648
						35,603	40,372
			2,042				
1,441,561	797,066	1,030,117	1,333,403	1,860,695	876,956	1,089,534	675,104
1,019,493	670,163	934,877	859,649	768,226	531,556	543,634	455,104
749,609	343,277	690,177	586,237	487,794	472,114	454,522	404,375
244,687	226,203	190,458	191,104	145,977	11,461	21,030	20,176
25,197	100,683	54,242	82,308	134,455	47,981	68,082	30,553
1,019,493	670,163	934,877	859,649	768,226	531,556	543,634	455,104
4,925,843	4,619,696	4,282,438	4,330,637	5,036,451	4,982,690	5,137,959	4,968,939

(単位:千円)

2021(R3)年度 (決算)	2022(R4)年度 (決算)	2023(R5)年度 (決算)	2024(R6)年度 (決算)	2025(R7)年度 (決算見込)	2026(R8)年度	2027(R9)年度	2028(R10)年度
21,543	20,501	35,668	7,424	21,198	21,430	21,430	21,430
21,543	20,501	35,668	7,424	21,198	21,430	21,430	21,430
3,377	1,056	2,640	4,488	1,089	5,000	5,000	5,000
3,377	1,056	2,640	4,488	1,089	5,000	5,000	5,000
24,920	21,557	38,308	11,912	22,287	26,430	26,430	26,430

5-2 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

（1）収支計画のうち投資についての説明

本市の水道事業は、老朽化が進んだ水道施設を多く有しており、特に中央浄水場と北部浄水場の電気設備については設置から数十年経過しているため、計画的に更新する必要があります。なお、中央浄水場の電気設備については、2025（令和7）年度に更新が完了する見込みです。

また、耐震性に問題のある南山配水池と上の山浄水場については、施設更新を2025（令和7）年度までに完了する見込みです。

これらを含めた施設の建設改良等に対する2019（令和元）年度から2028（令和10）年度までの10年間の投資額は、以下のとおり試算されます。

表5-1 投資対象先の内訳（2019（令和元）年度以降の10年間）

投資対象	投資額（10年間合計）
構造物（配水池）	21.2億円
機械電気設備	25.0億円
水道管路	11.7億円
安定水利権の確保	1.8億円
合計	59.7億円

※この他に収支計画上では、工事費用補償を受ける工事（下水道管等の布設に伴う水道管の移設など）の依頼が毎年度5千万円あるものとして試算しています。

（2）収支計画のうち財源についての説明

建設改良事業に対する財源は、企業債や内部留保資金を活用することで確保が可能ですが、過度に企業債に依存することの無いよう、企業債残高の削減を目指します。

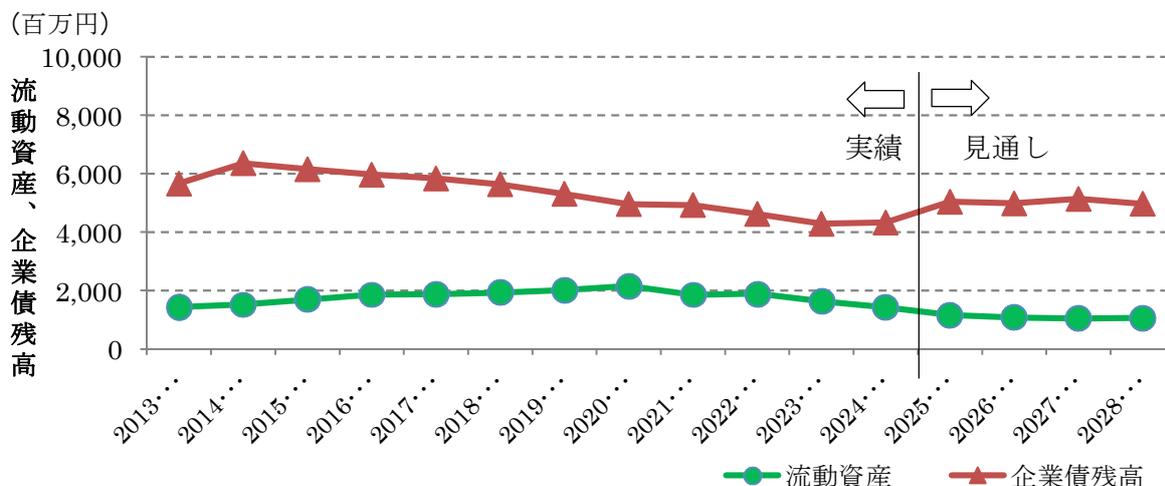


図5-2 資金・企業債残高の推計

(3) 投資・財政計画のうち投資以外の経費

施設の維持管理に係わる修繕費や動力費については、変動が著しく予測することが困難なことから、これまでの実績を踏まえ、年々微増するものとして算出しています。

水利権の取得に係わるハツ場ダム建設工事が2019（令和元）年度に完了したことに伴い、2020（令和2）年度以降は完成までの建設負担金について、無形固定資産（ダム使用权）としての減価償却費を計上しています。

同様に、ハツ場ダム完成後に発生するダムの維持管理費については、2020（令和2）年度以降に計上しています。

(4) 投資・財政計画のうち未反映の取組み

①投資

民間の資金・ノウハウ等の活用（PFI・DOBの導入等）	制度や費用対効果などの情報収集に努めます
施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）	今後の水需要の予測に基づき、更新の計画のある事業実施にあたっては、適正な規模の検討を行います
施設・設備の合理化（スペックダウン）	上記と同様に、適正な規模の検討を行います
施設・設備の長寿命化等の投資の平準化	施設の老朽化と更新需要を把握し、計画的な更新事業の下、投資の平準化に努めます
広域化	近隣市町村の情報収集に努め、費用対効果などの調査・研究をおこないます

②財源について検討状況等

企業債	企業債残高の削減を目指すと共に、世代間での負担バランスの観点から適切な水準を検討します
資産の有効活用等による収入増加の取組	国債などの債券運用の調査・研究を進めると共に、近隣市町村などの情報収集に努めます

③投資以外の経費についての検討状況等

委託料	包括的な委託などによる費用対効果の調査・研究をおこないます
動力費	給水区域の再編の検討に際して、省エネルギー化を検討します

第6章 経営戦略の事後検証・更新等に関する事項

6-1 経営戦略のモニタリングとローリング

本経営戦略のモニタリング（進捗管理）として、業務指標（P I）などを活用して計画時の業務指標との比較をすることで年度ごとの評価をすると共に、財政状況の正確な把握に努めます。

現状の経営状況の点検と計画との乖離が大きく発生している場合については、その要因の把握と分析を行い、投資計画の変更の検討を行います。

この他、アセットマネジメント簡易支援ツールを活用して、毎年の水道資産の更新状況を把握し、本市水道事業の水道資産全体の老朽化度合いの把握を行っていきます。

本経営戦略のローリング（計画の見直し）については、将来の社会情勢の変化などにより、水需要の将来予測や投資計画の変更など、計画値との大きな乖離があった場合に見直しの検討を行います。

また、計画の更新にあたっては、PDCAサイクルの考え方に沿い、計画（PLAN）に対して、事業の進捗（DO）、目標の達成状況の確認（CHECK）、改善の検討（ACTION）を行っていきます。

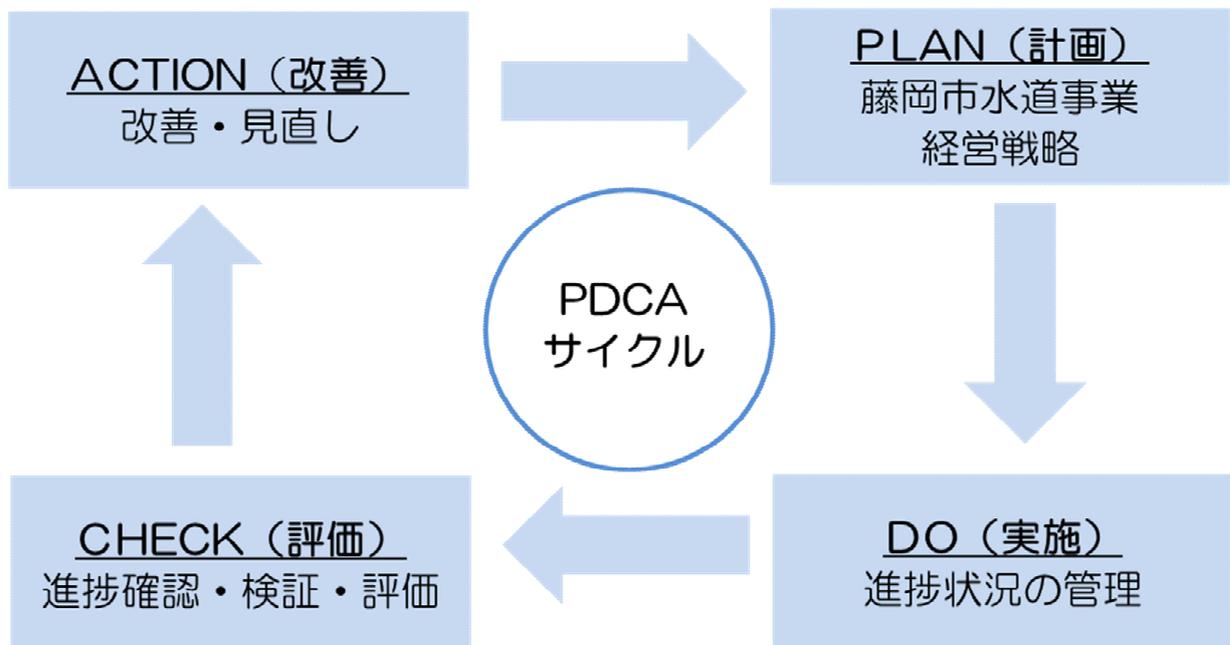


図6-1 PDCAサイクル

**藤岡市水道事業
経営戦略(案)**

発行日 平成31年1月
改定日 令和 年 月

発行者 藤岡市上下水道部経営課
〒375-8601 藤岡市中栗須327番地
TEL : 0274-40-2814 (直通)
FAX : 0274-22-1960